

2 定着可能な知的財産経営の支援プロセス

(1) 支援が定着につながらない例

定着モデルを用いたここまで説明で、中小企業の知的財産経営の定着を支援するためには、各々の企業の経営課題に対して知的財産活動の効果をどのように活かしていくのかという、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明確にしたうえで、業務フローの整備、規程や書式類の導入、研修の実施といった形式面を整えればよいということを理解できたと思う。では、定着モデルに示したような状態を実現するために、どのようなプロセスに従って支援業務を進めていけば、知的財産活動を経営に必要不可欠な活動として定着させることができるのでしょうか。

るべきプロセスについてみていく前に、逆に、どのように支援業務を進めると定着につながらないおそれがあるのかという観点から、次の仮想ケースについて考えてみたい。

Column [大手電機メーカーの協力会社であるX社のケース(1)]

X社は、長年にわたり協力会社として、大手電機メーカーY社向けの部品を供給してきた。Y社はX社の技術力を高く評価しており、新製品を開発する際に生じる新たな技術課題をX社に相談し、X社ではその技術課題に対応した新たな部品の開発や改良に取り組み、Y社の成長を支えてきている。

しかしながら、近年の円高の進展やアジア市場の成長に対応して、Y社は国内の生産拠点を縮小してアジアをはじめとする海外シフトを進めており、X社への発注も減少傾向が続いている。自社オリジナルの製品を持たず、売上の大半をY社からの受注生産に依存しているX社では、このままではジリ貧になってしまうということで、X社のA社長は頭を悩ませていた。

そこで、A社長は知人から紹介を受け、知的財産の専門家であるB氏に相談することになった。B氏はA社長に対して、以下の提案を行った。

- 資本力で勝負できない中小企業にとって、知的財産を活かすことが何より重要です。
- 御社は技術力で勝負する会社なのだから、特許権という武器を持つことが競争力を高めるための鍵になります。
- 知的財産は、「創造、保護、活用」というサイクルを回すことによって、はじめて利益を生むものです。まずは「創造、保護」から始める必要があるので、特許出願を推進する体制を整えることにしましょう。

これまで受注生産が中心であり、特許出願の経験がなかったA社長は、X社を変えるきっかけ

けになるかもしれないと考えて、B氏に知的財産活動を立上げる支援を依頼することにした。

B氏のアドバイスを受けて、X社が具体的に行つたことは、以下のとおりである。

- 実務に詳しい知的財産担当者を採用した。
- 特許の出願件数・取得件数の目標値を設定した。
- 職務発明規程等の規程類、発明提案書等の書式を整備した。
- 社内のエンジニア向けに、特許制度や発明提案書、明細書の書き方についての研修会を行った。
- 定期的に発明発掘会議を開催して、エンジニアに会議への参加と積極的な発明提案を求めた。

こうした取組みを始めてから1年余り経ったところで、社内外からは、次のような不満が表れるようになった。

【A社長の不満】特許に取り組むことの売上への貢献が見えず、出願費用などの支出だけがかさんでしまって、結局収益的にはマイナスになるだけだ。

【エンジニアの不満】提案書や明細書の作成という余計な仕事が増えてしまって、本来の開発業務に集中できない。

【知的財産担当者の不満】この会社では社長も発明者も目先の話ばかりで、知的財産の重要性がまったくわかっていない。

【顧客Y社の不満】社内で何を始めているのかわからないが、最近X社の開発スケジュールが遅れ気味で困っている。

A社長は、B氏にこのような現状を伝えたところ、B氏は次のように回答した。

- 特許は将来に向けた投資です。すぐに結果が出ないからといって、焦らないでください。
- 知的財産、特許の重要性がまだ社内で認識されていないようです。繰り返しになりますが、もう一度全社員を集めて、特許教育から始めましょう。
- 特許の効果が表れるのは「活用」ステージに入ってからです。成立している特許もあるので、侵害している会社がないかの調査を始めましょう。
- 当社の外注先であるZ社が最近発売した新製品が、当社の特許技術を利用しているのではないかと気になっています。Z社への警告も進めることにしましょう。

さて、この回答を受けてA社長はどのような判断をするであろうか。

B氏がアドバイスした特許を中心とする知的財産活動を実践する仕組みは、メーカーの知的財産活動としては極めて一般的なものであり、それ自体に問題があったとは思えない。しかしながら、この仮想事例におけるB氏のアドバイスの問題点は、技術力を強みとする企業→特許が重要、とダイレクトに結びつ

けて考えてしまい、X社が抱える固有の課題が意識されていなかったところにある。

既存の販売先からの依頼がジリ貧で売上が減少傾向にあり、新たな収益源を模索している受注生産型のメーカーに対して、特許出願に力を入れることにどのような意味があるのか。特許出願を主とする知的財産活動が、X社の抱えている経営課題にどのような効果を及ぼすのか。この点を整理し、関係者のコンセンサスを得たうえで知的財産活動に取り組まないと、必要不可欠な活動として定着に至るのが困難なのは当然のことである。

こうした事例を後から見てみると問題点は明白であり、このような過ちを犯すことはないと考える支援者がおそらく多いことであろう。しかしながら、知的財産活動の支援ということで取り組みを始めると、過去に実施された知的財産経営を支援するモデル事業においても、支援の成果が形に表れやすい仕組み面の整備から入ろうとしてしまうケースが、決して少なくはなかった。支援の最初の段階で、その企業が抱える固有の課題に対応するために知的財産活動をどのように位置づけるのか、知的財産活動の目的を明確に設定することは非常に重要であり、中小企業向けの知的財産経営の支援業務では、定着モデルを用いた以下に説明するプロセスを意識しておくことが望ましい。

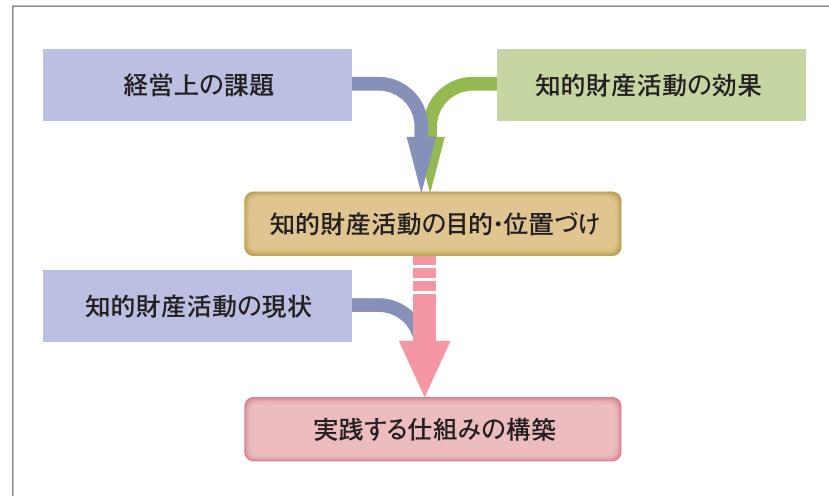
(2) 定着モデルを用いた支援プロセス

定着モデルに示した状態を実現するためには、知的財産戦略・知的財産経営に関する知識を活かして、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明らかにし、さらに、知的財産の法制度・実務に関する知識を活かして、支援先企業が実践可能な知的財産活動の仕組みを構築することが必要になる。

この2つのプロセスにおいて、先に考えなければならないのは、前者の知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけであり、後者の**知的財産活動を実践する仕組みは、その目的・位置づけを意識しながら構築していく**ことがポイントになる。X社の仮想事例では、前者のプロセスを経ずに後者に進んだため、様々な不満が顕在化することになってしまった。

そして、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明らかにするためには、前段階としてその企業の現状、特に事業モデルや経営課題を的確に把握することが必要である。また、その目的・位置づけに合った仕組みを構築する際には、知的財産活動の現状を把握しておくことも求められる。

以上の支援プロセスの流れを示したのが、図表11である。



【図表11】 定着モデルに沿った支援プロセス

このプロセスの各段階は、いずれも欠くことのできない重要な要素であるが、知的財産活動の支援で特に留意が必要なのは、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明確にする段階である。各々の企業における目的・位置づけを明確にするためには、まず支援先企業の現状、特にその企業の事業モデルと、事業モデルを実現・強化するための経営課題を的確に把握し、その経営課題に対して知的財産活動は有効にはたらくものなのか、知的財産活動を実践することによって生じる多様な効果を検討して、その可能性を探ることが必要である。

先のX社の仮想事例について、上記のプロセスを意識して支援を進めたケースを考えてみよう。

Column

〔大手電機メーカーの協力会社であるX社のケース(2)〕

【現状を把握する】

X社は、長年にわたり協力会社として、大手電機メーカーY社向けの部品を供給してきた。Y社はX社の技術力を高く評価しており、新製品を開発する際に生じる新たな技術課題をX社に相談し、X社ではその技術課題に対応した新たな部品の開発や改良に取り組み、Y社の成長を支えている。

しかしながら、近年の円高の進展やアジア市場の成長に対応して、Y社は国内の生産拠点を縮小してアジアをはじめとする海外シフトを進めており、X社への発注も減少傾向が続いている。自社オリジナルの製品を持たず、売上の大半をY社からの受注生産に依存しているX社では、このままではジリ貧になってしまふということで、X社のA社長は頭を悩ませていた。

そこで、A社長は知人から紹介を受け、知的財産の専門家であるC氏に相談することになった。C氏はA社長から上記の状況をヒアリングし、市場環境等を調査したうえで、A社長に次の3つの選択肢を示した。

- ① Y社の海外の拠点にも国内同様のモデルで部品を供給できるように、Y社にあわせて海外に進出する。
- ② Y社との取引で培った独自技術を洗い出し、その技術を活かしたオリジナルの製品を開発して新規事業を立ち上げる。
- ③ コストを削減して縮小均衡の道を歩む。

A社長は熟慮した上で、①は海外でのエンジニアの育成や管理に不安があること、③は従業員の雇用に影響し、やがては廃業に追い込まれるおそれがあることから、消去法的ではあるが、②の道に進みたいと決断した。

C氏は、X社が②の道に進むまでの経営課題を次のように把握した。

- 他社にはない独自技術が何であるかを客観的に理解すること。
- 受け身の姿勢で仕事をしてきたエンジニアに、積極性や提案力を身につけさせること。
- X社のもつ技術の先進性を、Y社以外にもPRすること。

【目的・位置づけを明確にする】

上記の経営課題に対して、C氏は知的財産活動による次のような効果が期待できると考えた。

- 特許を出願するためには、先行技術と対比しながら発明のポイントを明らかにすることが必要であり、この作業が独自技術の客観的な理解に有効となるはずである。
- 提案した発明を適切に評価し、インセンティブ制度を導入することによって、エンジニアの姿勢を変化させることができると期待できる。
- 新製品のオリジナリティを客観的にアピールするためにも、特許の取得が有効になる。

以上のC氏の検討を受けて、X社では知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを、次のように整理した。

「独自技術を活かした新製品を開発し、新市場を開拓することを目標に、特許出願に取り組むことによって自社技術の‘見える化’を進める。インセンティブ制度を設けることによって、エンジニアには積極的な発明提案を促す。開発する製品の独自性を効果的にPRできるように、製品に採用し得る技術を重点的に特許の取得を目指す。」

【実践可能な仕組みを作る】

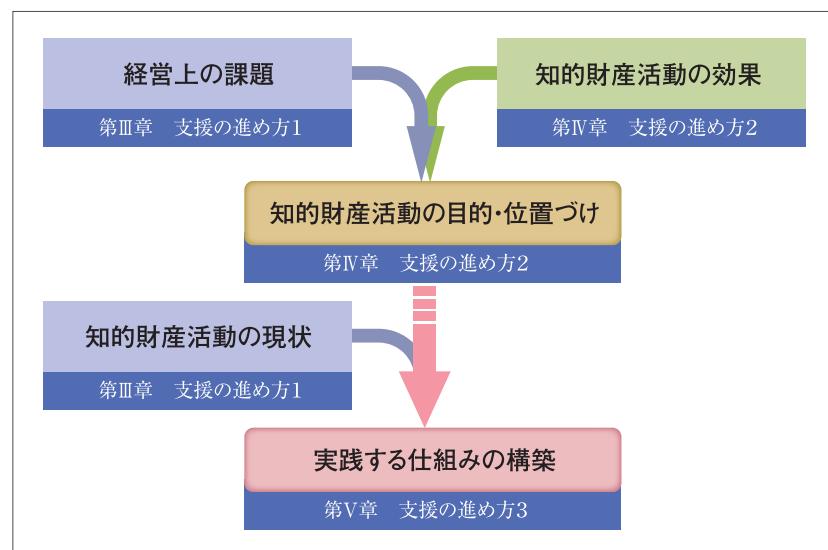
C氏は、エンジニアにとって特許出願に関する業務への協力が当初は負担になることを想定して、最初に全社員を集めて、前述の経営方針と知的財産活動に取り組む目的を、A社長から説明もらった。その席でC氏自身も、C氏の知る他の中小企業の例を紹介しながら、こうした取り組みによってX社がよりよい企業になると確信していることを熱く語った。

そして、知的財産活動を実践するために、以下のような仕組みを導入することにした。

- 特許出願の業務フローを決定したが、クレーム作成など発明を特定する工程は、知的財産担当者ではなく発明者であるエンジニアが主導する決まりにした。エンジニアが自らの技術の強みとなる部分を客観的に理解し、新製品を開発するアイデアに活かしていくことを期待したものである。
- 表彰制度や報奨制度を含めた職務発明制度を導入し、社員への周知を図った。エンジニアの積極的な関与を求めるためである。
- 新製品の開発チームを立ち上げ、開発チームのメンバーの一人を開発と兼務の知的財産担当に指名した。製品に採用される発明を漏れなく出願できるようにするためにある。

(3) 本書の構成

本書では、定着モデルの考え方について、中小企業において定着可能な知的財産経営のあり方を設計・立案する方法論について解説する。ここで、先に図表11を用いて説明した定着モデルに沿った支援プロセスと、次章以降で説明する各項目の関係を示しておくので、全体の流れを確認されたい（図表12）。



【図表12】 定着モデルに沿った支援プロセスと本書の構成

まず、支援先企業における知的財産活動の目的・位置づけを明確にすることが求められる。そのために、支援先企業の経営上の課題を的確に把握し、その経営課題に対して知的財産活動は有効にはたらくものなのか、知的財産活動を実践することによって生じる多様な効果を当てはめて、知的財産活動が経営上の課題に役立つ可能性を検討する。

つまり、現状把握を的確に行うこと、どのような経営課題に対して知的財産活動が有効なのかという知的財産活動の効果を理解しておくこと、支援者にはこの2点が求められることになる。これらの2点に対応して、現状把握の方法については第Ⅲ章で、支援企業にヒアリングを行う際のコツと、ヒアリングの前準備として用いるための‘問診セット’について解説する。さらに、知的財産活動の効果については第Ⅳ章で、先進企業へのヒアリング事例も紹介しながら、詳しく解説することしたい。

次に、明確にされた知的財産活動の目的・位置づけ、さらに各々の企業の人員や資金などのリソースを考慮して、知的財産活動を実践するための仕組みを構築することが求められる。ここでも、知的財産活動の現状を的確に把握するためには、第Ⅲ章で解説するヒアリングや問診セットを活かすことが考えられ、具体的な仕組みを構築する手順や留意点については、先進企業へのヒアリング事例も紹介しながら、第V章で詳しく解説することしたい。